D'après le site http://www.espaceinfirmier.com

Devenir cadre de santé. Comment faire ?

Devenir cadre de santé

La formation en IFCS est basée sur l'échange entre stagiaires et une réflexion constante sur leur futur métier. Les cadres de demain devront prendre des décisions stratégiques tout en gardant le contact avec les équipes.

La mue du futur cadre

La formation de cadre de santé permet aux étudiants de prendre le recul nécessaire à l'analyse des pratiques de soin, sans perdre le contact avec l'équipe soignante et les patients.

Pourquoi devient-on cadre de santé ? La décision ne se prend pas à la légère et représente l'aboutissement d'une trajectoire professionnelle. Le cadre est au cœur de la relation entre la hiérarchie hospitalière, les autorités de tutelle, l'équipe de soin, les patients et leur entourage. Tour à tour leader, informateur, porte-parole et entrepreneur. *« C'est un investissement personnel très important, qui demande une motivation profonde »*, assure Théophile Bastide, stagiaire cadre de 31 ans à l'IFCS de la Pitié-Salpêtrière. D'autant plus que reprendre des études est un véritable challenge. Adeline Bénés-Boulon, masseur-kinésithérapeute âgée de 48 ans, collègue stagiaire de Théophile Bastide, explique avoir été *« encouragée et accompagnée par ses pairs »*.

Donner du sens

« J'ai eu un premier contact avec le métier en étant "faisant fonction" de cadre pendant deux ans, en service de réanimation-chirurgie cardiaque. La formation à l'IFCS me permet d'asseoir ma position, de la valider avec un diplôme », explique pour sa part Rosa Martin-Médina, 33 ans. Elle fait partie de la « vague » d'infirmières espagnoles venues trouver du travail en France au début des années 2000. Théophile Bastide voit dans la formation une façon de *« renforcer ce que j'ai fait de manière intuitive lorsque j'étais "faisant fonction" en réanimation »*. Il s'était investi dans des groupes de travail, des audits depuis plusieurs années.

Pour le jeune homme comme pour ses collègues, le passage à l'IFCS permet *« d'approfondir en permanence sa réflexion, de mieux analyser les situations, par exemple en utilisant des outils sociologiques et de savoir pourquoi on fait les choses ». « Il y a sans cesse une interaction entre nos apports théoriques et leur mise en pratique,* renchérit Adeline. *Les groupes d'étudiants sont pluridisciplinaires, c'est une richesse, une alchimie qui nous permet de structurer nos connaissances et nos capacités personnelles. »*

Rester proche des gens

Des capacités qu'ils devront particulièrement mobiliser. Le plus difficile, dans cette aventure, est de *« changer de casquette »*. *« La transition n'est pas forcément évidente, car on passe du rôle de collègue à celui de supérieur. Or, être un bon cadre, c'est prendre un peu de hauteur, mais rester abordable, tenir un langage professionnel sans paraître trop prétentieux, faire attention à ce qu'on dit et à ce que l'interlocuteur ait bien toujours dans l'idée que le dialogue s'instaure »*, confie Jean-Dominique Faucille, cadre au CHI de Clermont-de-l'Oise. *« La formation est un moment privilégié pour se demander quel type de manager on pense devenir, pour s'entraîner à devenir un décideur »*, poursuit-il.

Gérer une équipe, la coordonner, entreprendre des changements salutaires, voilà ce qui motive les cadres et futurs cadres. Pour autant, ces derniers ont bien conscience de n'être qu'un « maillon dans le changement », comme l'explique Adeline : *« L'hôpital connaît un déversement législatif permanent auquel il faut s'adapter, je ne suis pas sûre que ce sera facile de changer les choses. Il faut être humble. »* Une humilité qui se travaille à l'IFCS. C'est pendant la formation que Jean-Dominique Faucille a appris *« à être au contact des gens, les rencontrer, ne pas faire qu'envoyer des e-mails, cultiver son réseau… »* A chacun ensuite de puiser en lui pour devenir le cadre qu'il espère être.

Sarah Elkaïm

IFCS, mode d'emploi

Le concours d'entrée des instituts de formation des cadres de santé peut se préparer seul ou via le tutorat et les classes préparatoires. La formation peut être financée par les établissements hospitaliers.

Depuis le décret du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé, les instituts de formation des cadres de santé (IFCS) peuvent mettre en place un partenariat avec une université. De cette façon, les stagiaires obtiennent un diplôme « cadre de santé » plus une licence, voire capitalisent un certain nombre d'ECTS (European Credit Transfer System) en vue d'obtenir un master 1. Un nouveau référentiel de formation des cadres de santé devrait bientôt être défini comme suggéré dans le rapport de la mission *« Cadres hospitaliers »*, confiée par la ministre de la Santé à Chantal de Singly (voir bibliographie). Le Cefiec, qui regroupe une grande partie des IFCS, défend la formule « diplôme cadre de santé délivré par l'IFCS + grade de master universitaire ».

Préparation au concours
Avant d'entrer en IFCS, l'aspirant cadre passe par plusieurs étapes. Il peut suivre un « tutorat » auprès des cadres de son hôpital, et devient alors « faisant fonction » de cadre. *« Cela permet de vérifier ses motivations, de ne pas être uniquement dans le bachotage du concours, mais de l'aider à préciser son projet »* explique Jean-Dominique Faucille, cadre de santé et tuteur au CHI de Clermont-de-l'Oise. La possibilité d'être « faisant fonction » n'est pas encore généralisée, mais de plus en plus d'hôpitaux la proposent. C'est une façon d'augmenter les chances de réussite au concours d'entrée en IFCS. Concours que l'on peut préparer seul ou en suivant une préparation. La « prépa » augmenterait le taux de réussite au concours de 20%. *« Elle donne des orientations et permet aux étudiants de savoir à quoi s'attendre pour les épreuves du concours »* précise Jean-Dominique Faucille.

Outre les « classes préparatoires », il existe de nombreux ouvrages méthodologiques.

Le concours comporte une épreuve d'admissibilité, écrite et anonyme, et une d'admission sur la base d'un dossier présenté à l'oral. Une fois admis en IFCS, le stagiaire cadre suit une formation très dense de dix mois (1), au cours de laquelle le théorique et le pratique sont sans cesse en interaction : économie générale, sociologie des organisations, droit, management, psychosociologie… Le tout décliné en TD, en cours magistraux, et validé par un mémoire de recherche et des stages sur le terrain.

Les financements
Le coût de la formation est loin d'être négligeable : entre 8 000 et 11 000 euros. La plupart des étudiants cadres parviennent à se faire financer leur formation par leur établissement, voire la préparation au concours. Jean-Dominique Faucille a été formé à l'IFCS de Sainte-Anne : *« On a la possibilité de se présenter à autant de concours qu'on le souhaite, mais mon hôpital finance deux formations.» « La demande de financement rentre dans le cadre de la préparation du projet professionnel, et le dispositif est un peu différent d'un établissement à un autre*, enchaîne Joëlle Kozlowski, présidente du Cefiec. *Il faut que la formation corresponde à l'institution, à ses besoins en masse salariale. »*

Cette année, l'AP-HP a financé la formation de 103 personnes. La démarche prend du temps, car il faut constituer un dossier (plus un autre si l'on veut aussi se faire financer sa préparation) et obtenir l'accord de sa hiérarchie. D'autres stagiaires cadres se font financer leur formation par un OPCA (organisme paritaire collecteur agréé), et un tout petit pourcentage s'autofinance.

Sarah Elkaïm

1- Dans certains IFCS, il est possible de suivre la formation pendant vingt-et-un mois ou plus, sur un mode discontinu, en alternant temps de formation et exercice professionnel.

En classe avec les futurs « managers »

Reportage à l'IFCS de La Pitié-Salpêtrière, où les étudiants apprennent à encadrer une équipe en alternant stages pratiques, cours magistraux et analyse de leurs expériences.

Après-midi pluvieux et froid sur Paris. Dans l'enceinte des magnifiques bâtiments de l'hôpital de La Pitié-Salpêtrière, l'institut de formation des cadres de santé (IFCS). Le plus important de France, avec un potentiel de 185 places, et le seul dépendant de l'AP-HP.

La promotion 2010- 2011 compte 134 stagiaires, âgés en moyenne de 40 ans. Des femmes, en majorité : beaucoup de stagiaires viennent du monde infirmier. Six autres métiers sont représentés : techniciens de laboratoire, préparateurs en pharmacie, manipulateurs, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, diététiciennes. Les cours sont assurés par neuf formateurs permanents, auxquels s'ajoutent les enseignants de l'université partenaire de Paris-Dauphine et des intervenants du monde médical (médecin, chef de pôle, directeur d'établissement…)

Confronter les approches

Dans la salle de cours n°19, une quinzaine d'étudiants sont réunis en TD de management. Les échanges sont riches et l'ambiance agréable. Un étudiant lance une blague, rien à voir avec le gris ambiant de l'extérieur. Les stagiaires analysent le stage qu'ils viennent d'effectuer en milieu hors hospitalier pendant trois semaines : qui dans une collectivité locale, qui dans une entreprise marchande, qui au sein d'une institution culturelle. Ce stage est le premier d'une série de quatre.

Leur formateur en management, Dominique Tiquet, se sert des *« 10 rôles du manager »,* établis par le canadien Henry Mintzberg, chercheur en sciences de gestion : rôle de symbole, d'observateur actif, d'entrepreneur, de négociateur… Avec cette grille, les étudiants réfléchissent à la façon dont l'organisation du travail influence le rôle du cadre hors milieu hospitalier, et établissent des comparaisons avec la fonction du cadre de santé. Chacun argumente en fonction de son expérience. *« La variété des professions représentées est très riche pour plusieurs raisons*, explique Jeanne Rallier, la directrice. *Ils apprennent à mieux connaître le métier de l'autre, ils travaillent leur ouverture d'esprit et se créent un réseau. »*

Retour d'expérience en TD de **management**

Les **étudiants** : Rosa Martin Médina, Eric Bernard, Adeline Bénès-Boulon, Théophile Bastide.

Tous s'accordent en tous cas sur un point : la « culture » de l'hôpital public est bien différente de ce qu'ils ont pu observer lors de leur stage. *« On ne peut pas comparer un produit de vente avec un patient »*, s'exclame une stagiaire. Une autre renchérit: *« Dans une entreprise marchande, les cadres sont guidés par le chiffre d'affaire à atteindre. » « Mais la recherche d'efficience est aussi un des objectifs de l'hôpital ! Nous*

sommes en pleine mutation », coupe le formateur, comme pour les remettre en prise avec une réalité avec laquelle ils devront composer.

Analyse et cas pratiques

Ce stage d'initiation à la fonction de cadre a pour but de faire réfléchir les étudiants à leur stratégie d'apprentissage. Apprentissage qui s'appuie sur un référentiel de compétences établi par l'IFCS. Il s'agit de pouvoir mobiliser ses savoirs (management, droit des administrations…), ses capacités (conduire un entretien d'évaluation, rédiger une synthèse…), ses ressources (expérience professionnelle, capacité à travailler avec les autres) et enfin ses qualités personnelles.

Le travail sur les cas pratiques est essentiel. Par exemple, aborder la gestion de conflits à l'aide de jeux de rôle. Une fois l'exercice accompli, les étudiants analysent le langage – verbal et non verbal – qui a été utilisé. Ou encore travailler sur la journée type d'un cadre et sur le repérage des différents modes de management mobilisés lors de telle ou telle situation. Le nœud de l'apprentissage réside dans la façon dont ils vont aborder leur changement de casquette, troquant celle de collègue contre celle de manager d'équipe. *« Le plus gros travail des formateurs, c'est de les accompagner dans le changement de leur identité professionnelle. C'est un des principaux objectifs, à travers les travaux dirigés, les cours et les auto-évaluations »*, résume Dominique Tiquet.

Texte et photos: Sarah Elkaïm

Les épreuves du concours

Pour entrer en IFCS, il faut réussir l'épreuve d'admissibilité écrite, puis l'épreuve d'admission orale.

D'après l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, article 8, modifié par l'arrêté du 16 août 1999..

Les épreuves de sélection ont lieu entre le 1er mars et le 15 juin de l'année de la rentrée dans l'institut. Un dossier d'admissibilité est à retirer auprès du bureau des concours. Deux épreuves se succèdent :

• **Une épreuve d'admissibilité,** écrite et anonyme, d'une durée de quatre heures, notée sur 20.

Il s'agit d'une analyse et d'un commentaire de texte sur un sujet d'ordre sanitaire et social. Cette épreuve a pour but de tester les capacités d'analyse et de synthèse, l'aptitude à développer et à argumenter ses idées par écrit.

Une double correction est assurée. L'admissibilité est déclarée pour les candidats ayant obtenu une note égale ou supérieure à 10 sur 20.

• **Une épreuve d'admission orale à partir d'un dossier** rédigé par le candidat, notée sur 20.

Ce dossier est à remettre dans les huit jours suivant les résultats de l'admissibilité. Il est donc recommandé de ne pas attendre d'être admissible pour le constituer, mais d'anticiper longtemps à l'avance ses chances de réussite.

Le dossier comprend :
- Le curriculum vitae, avec les attestations de l'implication professionnelle dans l'institution et les justificatifs des diplômes
- Les formations continues avec les attestations
- Le projet professionnel

L'entretien individuel porte sur la présentation orale du projet professionnel (10') et sur une argumentation autour de l'expérience professionnelle du candidat (20'). L'oral se déroule en décembre (pour la rentrée de février) ou en juin (pour la rentrée de septembre).

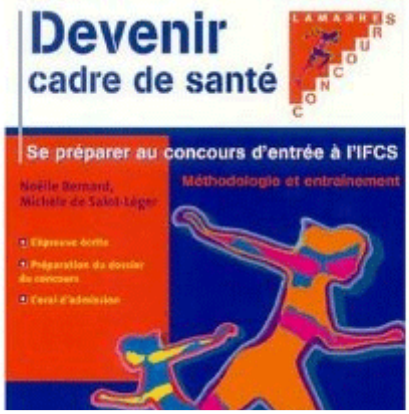
La note finale est la somme de la note d'admissibilité et de la note d'admission. Ne peuvent être déclarés admis que les candidats dont la note finale est égale ou supérieure à 20 sur 40, sans que la note d'admission soit inférieure à 10 sur 20.

Les résultats sont annoncés dans la troisième semaine de décembre ou fin juin, en fonction de la date de rentrée.

Le jury, réuni en formation plénière, dresse la liste des candidats admis, ainsi qu'une liste complémentaire destinée à pourvoir les places vacantes en cas de désistement.

Le **jury** est constitué de professionnels, cadres enseignants ou exerçant dans les services hospitaliers, de directeurs de soins et d'hôpitaux, de médecins, d'universitaires, de directeurs d'IFSI et IFCS.

Construire un projet professionnel



Le projet professionnel est au coeur de la formation de cadre. Conseils pour élaborer cette réflexion.

Extrait de Devenir cadre de santé, Michèle de Saint-Léger et Noëlle Bernard, éditions Lamarre, Rueil- Malmaison, 2006 (pp. 51-53)

Pourquoi parler de projet professionnel aujourd'hui ?
Autrefois, la carrière était toute tracée. Aujourd'hui, être diplômé ne suffit plus. Il faut des compétences qui permettent un comportement adapté aux situations (savoir-faire, savoir être). L'environnement est mouvant, flexible. Des missions nombreuses et variées sont confiées aux professionnels, ce qui nécessite de leur part de l'adaptabilité. Il convient d'avoir des

compétences et une culture du milieu, c'est-à-dire « une tête bien faite plutôt qu'une tête bien pleine ». Il est indispensable, en effet, de connaître l'environnement de travail, les métiers qui nous entourent, d'identifier ses savoirs-faire, ses motivations au travail, et d'apprendre à se connaître.

Qu'est-ce qu'un projet professionnel ?
Le projet professionnel qui vous est demandé par l'IFCS de l'AP-HP peut sembler différent des projets d'autres IFCS. En effet, dans le cadre d'un changement de fonction, le projet professionnel ne peut avoir pour objectif la résolution d'un problème dans un service donné. Un tel objectif n'a de sens qu'en situation de responsabilité dans ce service, puisqu'il est motivé par un désir de modification, d'amélioration d'une situation. Ce qui est visé dans la perspective du changement de fonction, c'est la construction d'une nouvelle identité professionnelle.

Pour construire une nouvelle identité professionnelle, il est nécessaire de mener une réflexion sur l'expérience conduite jusqu'à ce jour et de déceler les potentiels pour l'avenir. Le projet professionnel évoque une trajectoire, une continuité, une évolution. Il vous faudra identifier les changements passés et présents permettant de clarifier votre positionnement à venir en tant que cadre, et de formaliser vos attentes envers la formation à l'IFCS.

C'est une **projection de soi dans la fonction de cadre de santé**.
Ce projet d'être cadre insinue que l'on se détache progressivement de sa profession initiale, pour découvrir le métier de manager.

Le projet doit témoigner, non d'un savoir issu de lectures, mais d'une réflexion sur l'expérience.
Il s'agit de rechercher dans celle-ci un potentiel pour l'avenir :
• quelles compétences ai-je développées ?
• quelle est ma compréhension des situations vécues aux plans technique et psychosociologique ?
• quelle conception de la fonction de cadre ai-je forgée ? Quelle idée ai-je de sa place dans l'institution ?

Vous ne pouvez faire abstraction de cette réflexion. Pour réaliser celle-ci, n'oubliez pas de vous référer aux objectifs de la formation. Ceux-ci vous permettront de faire le point sur les principales missions du cadre de santé, mais vous les mettrez en relation avec l'évolution socio-économique des établissements de santé. La transformation des gestes techniques et des pratiques médicales raccourcit la durée moyenne de séjour. Cette mutation du système fait évoluer la prise en charge des patients à l'hôpital, par la mise en place des soins en ambulatoire et la création de réseaux de soins coordonnés.

Une **vision plus sociale du soin** apparaît, incluant les soins palliatifs à nos modes de fonctionnement et reposant sur de nouvelles lois de protection des patients. Ces évolutions impliquent le développement de nouveaux potentiels pour les cadres de santé, en termes d'ouverture, d'innovation et d'adaptation. Elles nécessitent une gestion des ressources humaines favorisant cohésion et adhésion des équipes à de nouveaux projets.

Par conséquent, vous comprendrez qu'il ne s'agit pas de définir la fonction cadre par des formules dogmatiques, dans un discours normatif, mais plutôt de montrer l'avancée de vos

réflexions et questionnements, ainsi que la **perception que vous avez de la fonction de cadre de santé et des transformations de l'hôpital**.

Rappelons que les échanges avec le cadre du lieu d'exercice peuvent être utiles pour stimuler la réflexion et se projeter dans l'avenir, à la condition toutefois que le cadre parle de, autant que sur sa pratique. Ces échanges peuvent aider à rendre conscient le désir ou le nondésir d'identification à un modèle donné.

S'il est impossible de se créer son propre modèle imaginaire, il est alors nécessaire de reconsidérer la validité du projet et la raison d'être de celui-ci. Que signifierait en effet l'idée d'entrer dans une fonction où l'on « ne se voit pas », voire que l'on rejette ?

Une telle approche du projet professionnel rend impossible toute proposition d'exemples rédigés. Proposer ne serait-ce qu'un plan, risquerait de provoquer la fabrication en série de projets stéréotypés et l'épreuve orale révèle très vite, dans ce cas, le caractère impersonnel du discours du candidat et son incapacité à argumenter et à approfondir ses idées.

Le programme de la formation

Le cursus repose sur six modules: fonction d'encadrement, santé publique, analyse des pratiques et initiation à la recherche…

Source: annexe 1 de l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, modifié par l'arrêté du 16 août 1999.

Le bon fonctionnement de nos structures de santé, qu'elles soient hospitalières ou de formation, dépend largement de la place des cadres de santé et de leur compétence, qui est déterminante pour la qualité des prestations offertes tant aux patients qu'aux étudiants.

C'est pourquoi la formation des cadres de santé est une priorité essentielle pour garantir la qualité de l'encadrement. Elle contribue en effet à assurer l'efficacité et la pertinence du rôle de l'encadrement dans l'exercice de ses responsabilités en matière de formation des personnels et de gestion des équipes et des activités. L'adaptation régulière de cette formation est une nécessité pour préparer et accompagner l'évolution rapide des établissements de santé et des pratiques professionnelles.

La formation conduisant au diplôme de cadre de santé a pour ambition de favoriser l'acquisition d'une culture et d'un langage communs à l'ensemble des cadres de santé afin d'enrichir les relations de travail et les coopérations entre les nombreuses catégories professionnelles, indispensables à la cohérence des prestations. Elle met en oeuvre à cette fin un programme identique pour l'ensemble des filières professionnelles et vise à encourager de façon progressive la mise en oeuvre d'une dispensation commune, interprofessionnelle ou par famille professionnelle. Cette démarche s'effectue dans le respect des caractéristiques propres à chacune des filières professionnelles.

La formation instituée a pour objectif de préparer les étudiants conjointement à l'exercice des fonctions d'animation et de gestion d'une part, de formation et de pédagogie d'autre part, dévolues aux cadres de santé, en leur apportant les concepts, les savoirs et les pratiques nécessaires, et en favorisant leur application à leur domaine professionnel. Ainsi l'objectif de

décloisonnement poursuivi ne saurait en aucun cas conduire à remettre en cause l'identité de chacune des professions ni à autoriser l'encadrement ou la formation des professionnels d'une filière par des cadres de santé n'ayant pas la même origine professionnelle.

La formation s'adresse à des professionnels possédant une expérience technique confirmée et des aptitudes à la prise de responsabilités d'encadrement. Elle les prépare à assumer pleinement ces dernières dans l'exercice de leurs futures fonctions, notamment par l'étude des outils techniques et d'évaluation propres à chaque filière professionnelle.

Dans le respect du programme institué, elle est organisée et dispensée en fonction des besoins des candidats et selon un projet pédagogique faisant appel à des principes de pédagogie d'adulte. Le travail personnel de recherche et de documentation et le travail de groupe seront notamment utilisés au maximum afin de respecter, de favoriser et de développer l'autonomie et la créativité des étudiants. Les stages devront leur permettre un apprentissage pratique et approfondi de leurs fonctions de cadre par une application concrète et un transfert à leur domaine d'exercice professionnel.

La formation est dispensée par les seuls instituts de formation des cadres de santé agréés à cet effet qui, par ailleurs, sont habilités à participer à des missions de formation continue et d'adaptation à l'emploi de l'encadrement, de recherche et de conseil.

La formation se compose de 6 modules. L'alternative prévue aux modules 4 et 5 doit, dans le cadre du projet pédagogique de l'institut, garantir une stricte égalité des durées respectives de formation théorique et de stages entre les deux modules considérés.

• **Module 1 :** Initiation à la fonction de cadre :
Trois semaines d'enseignement théorique
Trois semaines de stage hors secteur sanitaire.

• **Module 2 :** Santé publique :
Trois semaines d'enseignement théorique.

• **Module 3 :** Analyse des pratiques et initiation à la recherche :
Trois semaines d'enseignement théorique.

• **Module 4 :** Fonction d'encadrement :
Cinq semaines d'enseignement théorique et
Quatre semaines de stage en établissement sanitaire ou social, ou
Six semaines d'enseignement théorique et
Trois semaines de stage en établissement sanitaire ou social.

• **Module 5 :** Fonction de formation :
Cinq semaines d'enseignement théorique et
Quatre semaines de stage en établissement de formation sanitaire ou social,ou
Six semaines d'enseignement théorique et
Trois semaines de stage en établissement de formation sanitaire ou social.

• **Module 6 :** Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnelle :
Cinq semaines d'enseignement théorique réparties de la façon suivante :
- soit cinq semaines d'approfondissement du module 4
- soit cinq semaines d'approfondissement du module 5
- soit trois semaines d'approfondissement du module 4 et deux semaines d'approfondissement du module 2
- soit trois semaines d'approfondissement du module 5 et deux semaines d'approfondissement du module 2

Quatre semaines de stage soit en établissement sanitaire ou social, soit en établissement de formation, soit en structure de santé publique.

À lire

Les ouvrages à consulter pour approfondir sa connaissance du métier de cadre et pour préparer le concours d'entrée en IFCS.

• Paule Bourret, *Les Cadres de santé à l'hôpital, un travail de lien invisible*, éditions Seli Arslan, Paris, 2006, 284 pages. Docteur en sociologie, Paule Bourret est cadre de santé formatrice à l'IFCS du CHU de Montpellier et chargée de cours à l'Université Montpellier 3).

• Henry Mintzberg, *Le Manager au quotidien*, Editions Eyrolles, Paris, 5e édition 2010, 283 pages.

• Michèle de Saint Léger et Noëlle Bernard, *Devenir cadre de santé*, éditions Lamarre, Rueil-Malmaison, 2006, 114 pages. Ouvrage de préparation au concours, avec méthodologie et entraînement.